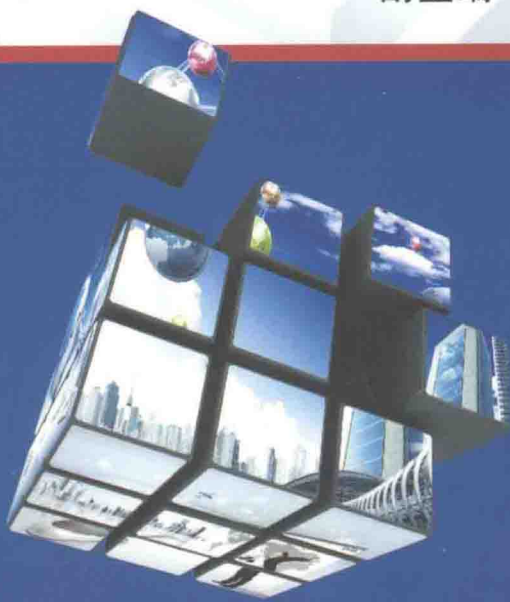


高职高专经济与管理类核心课程系列规划教材

企业人力资源管理实务

主 编 陈日华

副主编 李瑞丽 刘记红



赠 送
电子课件



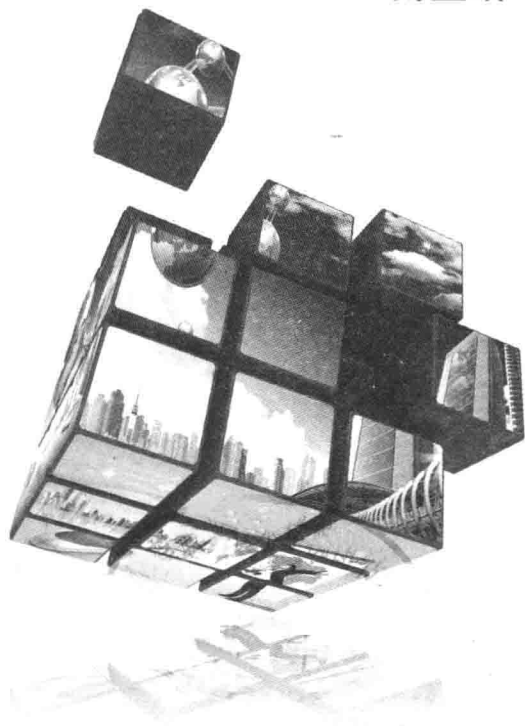
西安交通大学出版社
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS

高职高专经济与管理类核心课程系列规划教材

企业人力资源管理实务

主 编 陈日华

副主编 李瑞丽 刘记红



西安交通大学出版社
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

本书从高职人才培养目标出发,力求以理论联系实际、实践提升技能的方法向广大读者提供全面、系统的企业人力资源管理知识,以充分突现“以职业活动为导向,以职业能力为核心”的指导思想。本教材结合人力资源管理相关岗位的实践要求,按人力资源操作流程的模式进行内容的编排,分别对人力资源规划、工作分析、员工招聘、培训与开发、薪酬管理、企业劳动关系管理等知识体系进行了全面系统的讲解。本教材系统性、操作性强,内容编排来源于企业实践,能够服务于学生人力资源管理的未来职业。

本书可作为高职高专、成人高校以及应用型本科院校管理类专业的学生以及企业的管理人员使用,也可作为人力资源管理职业资格考试的培训教材,还可以作为相关专业人员、社会读者学习与工作用书。

图书在版编目(CIP)数据

企业人力资源管理实务/陈日华主编. —西安:西安交通大学出版社, 2010.12

ISBN 978-7-5605-3832-7

I. ①企… II. ①陈… III. ①企业管理-劳动力资源-资源管理-高等学校:技术学校-教材 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 014732 号

书 名 企业人力资源管理实务
主 编 陈日华
责任编辑 祝翠华 赵怀瀛

出版发行 西安交通大学出版社
(西安市兴庆南路 10 号 邮政编码 710049)

网 址 <http://www.xjtupress.com>
电 话 (029)82668357 82667874(发行中心)
(029)82668315 82669096(总编办)

传 真 (029)82668280
印 刷 陕西宝石兰印务有限责任公司

开 本 787mm×1092mm 1/16 印张 15.875 字数 384 千字
版次印次 2010 年 12 月第 1 版 2010 年 12 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5605-3832-7/F·263
定 价 29.00 元

读者购书、书店添货,如发现印装质量问题,请与本社发行中心联系、调换。

订购热线:(029)82665248 (029)82665249

投稿热线:(029)82668133

读者信箱:xj_rwjg@126.com

版权所有 侵权必究

内 容 提 要

本教材从高职人才培养目标出发,力求以“理论联系实际、实践提升技能”的方法向广大读者提供全面、系统的企业人力资源管理知识,充分突现“以职业活动为导向,以职业能力为核心”的指导思想。

本教材结合人力资源管理相关岗位的实践要求,按照人力资源操作流程的模式进行内容编排,分别对人力资源管理基础知识、人力资源规划、工作分析与工作设计、人员招聘与配置、员工培训管理、员工绩效管理、员工薪酬管理、企业劳动关系管理实务、企业人力资源外包等知识体系进行了全面系统的讲解。

本教材博采众长,力求做到学以致用,可作为高职高专院校、成人高校以及应用型本科院校的专业教材,也可作为人力资源管理职业资格证书考试的培训教材,还可作为相关专业人员、社会读者学习与工作的参考用书。

前言

Foreword

随着人力资源成为知识经济时代的第一资源,人力资源管理职业已成为全球最热门职业之一,排在最热门和可持续发展职业的第二位。科学管理人力资源更是企业发展的当务之急,任何管理者首先是人力资源管理者,高效而又系统地学习人力资源管理理论、提升人力资源管理技能,成为许多从事和欲从事人力资源管理者们的迫切需要。

鉴于此,本书从高职院校和职业培训教学需要出发,着眼于企业的实际情况,在精炼现代企业人力资源开发与管理先进理论与理念的基础上,对企业人力资源开发、管理实践方法与技巧,以及相关法律、法规、政策走势等作了详细的介绍,按照“国家级规划教材”高标准要求和“经典教科书”规范体例精心编成。

本书充分汲取了现代人力资源开发与管理的精髓理念,立足快速发展时期中国的特殊国情和本土实践,广纳近年来中外人力资源管理最新文献经典思想和方法,并在此基础上围绕核心主题,全景式地展现了现代企业人力资源开发与管理的精要思想、先进理念与方法、技巧,以及典型的运作案例和精炼的操作技术。内容体系周全完整,编排新颖独到;理论解说科学严谨、通俗易懂;操作方法具体、形象、直观、精炼。

本书体现了“以职业活动为导向,以职业能力为核心”的先进理念,具备较强的专业性、代表性、实践性、指导性和应用性,既可以模块为基础,为提升企业人力资源管理者们的相应专业技能服务,也可为社会各行业的人力资源开发与管理者提供先进理论、理念与方法、技术的指导。既可以作为高职高专院校管理类相关专业学生的教材,也可以作为人力资源开发与管理的自学用书,还可以作为专业人员、企业工作者和社会相关人士学习、研究企业人力资源开发与管理的参考书或培训教材。

本教材由南通纺织职业技术学院陈日华任主编,苏州工业园区服务外包职业学院李瑞丽任第一副主编、南通纺织职业技术学院刘记红任第二副主编,安徽城市管理职业学院张芹、太原电力高等专科学校翟永平、苏州工业园区服务外包职业学院孙卫兴、南通纺织职业技术学院杜佳参加了编写。具体分工如下:

第一章人力资源管理基础知识、第九章企业人力资源外包由李瑞丽

编写;第二章人力资源规划由翟永平编写;第三章工作分析与工作设计由刘记红编写;第四章员工招聘与配置由孙卫兴编写;第五章员工培训管理、第八章企业劳动关系管理实务由陈日华编写;第六章员工绩效管理由杜佳老师编写;第七章员工薪酬管理由张芹编写。最后由陈日华、李瑞丽负责定稿、统稿。

此外,本书在编写及书稿打印、校对过程中得到朱曼曼等多位老师的大力帮助,并得到西安交通大学出版社祝翠华等编辑的全程指导与关心,在此一并表示衷心感谢!

本教材是各相关高职院校倾力合作与集体智慧的结晶。尽管我们在特色与实用性上已经做了很大努力,但由于水平有限,不足之处在所难免,恳请各相关高职院校、培训机构、各位读者在使用过程中给予关注,并及时将意见、建议反馈给我们,以使我们及时修订和完善。

所有意见、建议请发往:rihuachen@sohu.com. 联系电话:0513—83581422

、编者

2011年1月

目录

Contents

第一章 人力资源管理基础知识	(001)
第一节 人力资源相关知识	(002)
第二节 企业人力资源管理的相关知识	(008)
第三节 人力资源管理的相关理论	(014)
第二章 人力资源规划	(028)
第一节 人力资源规划概述	(028)
第二节 企业劳动定员管理	(030)
第三节 人力资源的现状分析	(033)
第四节 人力资源供求预测及综合平衡	(036)
第五节 人力资源规划的制定与成本控制	(041)
第三章 工作分析与工作设计	(045)
第一节 工作分析概述	(047)
第二节 工作分析的方法	(055)
第三节 工作设计	(062)
第四章 人员招聘与配置	(070)
第一节 人员招聘程序	(071)
第二节 人员来源和招聘方式	(079)
第三节 招聘面试和选拔	(088)
第四节 人员录用和招聘评估	(098)
第五节 人员的合理配置	(108)
第五章 员工培训管理	(120)
第一节 员工培训概述	(121)
第二节 培训制度的建立与推行	(124)
第三节 培训需求分析	(126)
第四节 企业培训的实施与管理	(133)
第五节 培训效果的评估	(139)
第六节 员工职业生涯管理与规划	(141)
第六章 员工绩效管理	(146)
第一节 绩效管理概述	(147)
第二节 绩效计划	(150)

第三节	绩效监控与辅导	(153)
第四节	绩效评价	(155)
第五节	绩效反馈面谈	(164)
第六节	绩效改进	(167)
第七节	绩效结果的应用	(169)
第七章	员工薪酬管理	(174)
第一节	薪酬管理概述	(175)
第二节	薪酬制度的设计与调整	(184)
第三节	员工福利管理	(196)
第八章	企业劳动关系管理实务	(202)
第一节	劳动关系的调整方式	(202)
第二节	劳动合同的签订与履行	(205)
第三节	集体合同制度	(209)
第四节	用人单位内部劳动规则	(213)
第五节	企业民主管理制度	(216)
第六节	工作时间、最低工资标准及工资支付原则	(220)
第七节	劳动安全卫生管理	(226)
第九章	企业人力资源外包	(232)
第一节	人力资源外包概述	(232)
第二节	人力资源外包内容与运作管理	(236)
第三节	人力资源外包的风险及规避策略	(240)
参考文献		(246)

第一章

人力资源管理基础知识

学习要点

1. 理解人力资源相关理论、人力资源概念、人力资源基本特性及人力资源开发的相关内容。
2. 掌握人力资源管理概念及人力资源管理的工作内容。
3. 了解人力资源管理经济学、管理学、心理学的相关理论。



案例导入

华为技术有限公司的人力资源管理

深圳华为技术有限公司成立于1988年,当时只是一个只有两万元注册资本,20个员工的小公司,从事高科技高风险的电信行业。到2009年,华为销售收入已近1500亿元,其中一大半都来自于全球其他100多个国家。

华为的技术能力发展迅猛,华为的销售能力咄咄逼人,这都是因为有一批勤奋努力、奋勇直前的华为人为,他们的进取精神来自于华为独特的人力资源管理及人才激励制度。(一)

华为在创业之初就非常重视人才配置,从人才结构上可以看出,华为把研究开发与市场营销作为企业的工作重点。

华为的人才激励机制,主要有以下几个方面:

(1)建立以自由雇佣为基础的人力资源管理体系,不搞终身雇佣制。在1996年通信市场爆发大战前,华为的市场体系有30%的人下了岗,其中不少是曾经立下汗马功劳而又变为落后者的员工。这一次变革,让华为认识到:“在市场一线的人,不允许有思想上、技术上的沉淀。必须让最明白的人、最有能力的人来承担最大的责任。”从此,华为形成了干部没有任期的说法。那些居功自傲、固步自封的人,不得不在企业快速发展的压力下,不断提高个人素质,不断提高工作能力。

(2)建立内部劳动市场,允许和鼓励员工更换工作岗位,实现内部竞争与选择,促进人才的有效配置,激活员工,最大限度地发现和开发员工潜能。对于一个空出或即将空出的职位,公司就发布内部招聘信息,并且召开竞聘大会。应聘者要作15分钟的演讲,接受评委和观众的提问,由高层领导和专家组成评审委员会,根据竞聘报告和现场表现,当场拍板任职人选。

(3)高工资。华为称为“三高”企业,指的是高效率、高压力和高工资。任正非坚信高工资是第一推动力,因而华为提供的是外企般的待遇。除了高工资,还有奖金与股票分红,内部职工的投资回报率每年都超过70%,有时甚至高达80%。经济利益是最直接最明显的激励方式,高收入是高付出的有效诱因。

(4)提供持续的开发培训。华为实行在职培训与脱产培训相结合、自我开发与教育开发相结合的开发方式,让员工素质适应企业的发展,同时充分让员工有机会得到个人能力的提高。

每年华为都要派遣大量的管理人员、技术人员到国外考察、学习、交流,此举优化了重要领域的人员素质,为有进取精神的人才提供了提高知识和素质的机会。

(5)客观公正的考评。考评工作有着严格的标准和程序,是对员工全方面的考核,考核的依据依次是:才能、责任、贡献、工作态度与风险承诺。对于绩效的考评是重点,宜细不宜粗;对于工作态度和工作能力看重长期表现,宜粗不宜细。客观公正的考评,是对人才工作绩效的正确评价,是实行激励方案的保证。

(案例来源:高效人力资源管理案例[M].宋联可,杨东涛编著.北京:中国经济出版社)

第一节 人力资源相关知识

从当今世界各国经济、社会发展的趋势看,其竞争从表面上看是科技的竞争,而实质上在科技竞争的背后,是人力资源和人才资源的竞争。目前世界和我国都高度关注“知识经济”,实质上正是认识到人力资源创造和运用知识带来的世界性的进步。从现代社会经济的角度看,科学技术是第一生产力,管理也构成生产力,但其实现的根本动力在于“人”,科学家、工程技术人员、经营管理人员、企业家、投资家、“知本家”(用知识来创造财富的人)早已成为重要的、不可或缺的人力资源。

一、人力资源概念

(一)人力资源(human resource)的基本理论

1. 人是可以管理的——人性假设理论

(1)人性。人性,即人的本性,是人通过自己社会性的生命活动,形成或获得的全部属性的综合。因为人是自然界的产物,所以人性首先具有自然属性;但人是有感觉、直觉、记忆、思维、想象、意志、需要、动机等心理活动的,所以人还具有其独特的心理属性,这也是人性的本质。

在自然界和社会经济活动中,人与人之间形成了相似或不同的心理过程、心理状态、个性心理特征和个性意识倾向,使人性产生了独具特色的能动性、社会性、整体性、两面性、可变性及个体差异性。

(2)管理中的人性假设。随着西方管理理论与实践的发展,对人性的研究也在不断深化,概括而言,管理学界对人性假设有以下四种:

①“经济人”假设。“经济人”认为人的行为是为了追求自身最大的经济利益,工作动机就是为了获取经济报酬。其代表人物是以泰勒为首的科学管理理论学派,认为对员工的管理是“胡萝卜加大棒”,“胡萝卜”就是经济报酬,“大棒”是指企业约束。他们认为管理工作的重点是完成生产任务,提高劳动生产率,而对人的感情和愿望漠不关心。组织以金钱来刺激员工劳动的积极性、效率和服从,对消极怠工者则采取严厉的惩罚措施,组织制定各种严格的管理制度和工作规范,命令员工按照规定的标准进行工作,加强各种法规管制,运用领导的权力和严密的控制体系来保证组织目标的实现。

②“社会人”假设。20世纪二三十年代,美国著名管理学家梅奥做了一个著名的“霍桑试验”后,提出了“社会人”假设。“社会人”假设认为人不只为经济利益而生存,人们的工作动机不仅是物质利益,更在于工作中的社会关系。生产效率的高低,主要取决于员工的士气,而员

工士气取决于家庭生活和社会生活,以及企业中人与人之间的关系,作为组织的领导,要善于理解人,要倾听员工的意见,沟通看法,使正式组织的经济需求与非正式组织的社会需求取得平衡。

③“自我实现人”假设。美国著名心理学家马斯洛提出“需求管理层次论”后,形成了“自我实现人”假设的人性观。所谓“自我实现人”是指需要发挥自己的潜力,充分展示和发挥个人才能,实现个人理想和抱负,以及人格趋于完善的一种人,这种人性论认为人是勤奋、有才能、有潜力的。作为组织的管理者就是要不断创造适宜的工作环境和工作条件,以利于员工充分发挥自己的潜力和能力,实现自我。

④“复杂人”假设。20世纪六七十年代,史克思提出了“复杂人”假设。“复杂人”假设认为人的需要与动机是复杂的,会随着年龄、时间、地点的不同而有不同的表现,会随其年龄、学识、地位的变化而变化。人不是单纯的“经济人”,也不是完全的“社会人”,更不是纯粹的“自我实现人”,而是“复杂人”。企业的管理方式需要根据企业所处的内外部环境和条件而随机应变,不存在一成不变、普遍适用的所谓最好的管理方法。

2. 人需要管理——人本管理理论

(1)人本管理的含义。所谓人本管理,即以人为核心,以人为根本的管理。“人即企业,企业即人”,企业中的一切管理活动都由人决定、策划、操纵、运作,人在整个管理过程中始终是主体或主导因素。

企业为人的需要而存在,为人的需要而生产,为人的需要而管理。人的需要包括三个层次:第一,社会人的需要,即人作为顾客,需要企业不断满足社会消费的需求,这是企业所担当的社会责任。第二,企业投资者的需要,即实现利润最大化。第三,企业全体员工的需要,一是获取收入最大化;二是施展才干、实现抱负,个人获得全面发展。于是,提高企业人的智力、知识、技能,锻炼和完善人的意志、品格,发展企业人的整体素质,成为现代企业经营管理的重点任务 and 目的。

(2)人本管理的原则。

①人的管理第一。在以人为本的现代企业管理中,人的管理居于企业管理的第一位,是实现企业目标的必然要求和必要保证。

②满足人的需要,实施激励。激励是指管理者对其下属的需要,采取外部诱因进行刺激,并使之内化为按照管理要求自觉行动的过程。激励过程也就是个人需要实现的过程,是个人积极性被调动的过程,真切地表现了人本管理的实质内涵。满足个人需要,实施激励,必须成为人本管理的要求和准则。

③优化教育培训,完善人、开发人、发展人。企业人自身不断的发展与完善,是人本管理的最高目标,也是人本管理最本质的核心含义。企业人不断开发、完善与发展,根本途径在于企业教育培训,这也成为企业实施人本管理的基本内容和原则。

④以人为本,以人为中心构建企业的组织形态和机构。以人为本,以人为中心的组织形态或结构表现为组织为其成员创造利益,员工能自愿接受组织的职权和权威,员工之间能在共同利益、共同目标下相互接纳、协同合作,组织和地位具有弹性,领导管理幅度合理,能确立企业员工参与管理的制度与渠道等。

⑤和谐的人际关系。企业人际关系是人本管理的环境,又是人本管理内容及衡量标准。企业人际关系影响着企业的凝聚力,影响着人的身心健康,影响着个体行为,同时影响着企业

工作效率和企业的发展。人际关系的和谐,对企业人本管理顺利运行,对企业及其员工的成长与发展至关重要。

⑥员工个人与组织共同发展。组织是人本管理的主体,追逐组织效益和组织发展,以及自我利益最大化,是其管理的宗旨和目标。但是在当今时代,组织发展依赖于企业员工,特别是企业高素质的人才。只有企业员工获得发展,组织发展才有可靠保证,没有员工的发展,就没有组织的发展。就个人而言,其发展也必须以组织为依托。所以,人本管理不能片面强调某一方面的发展,必须坚持个人与组织同命运、共发展的双赢原则。

3. 人是管理的重点——人力资本理论

现代人力资本理论诞生于20世纪50年代末60年代初。

(1)人力资本。所谓人力资本,是指通过费用支出(投资)于人力资源,而形成和凝结于人力资源体中,并能带来价值增值的智力、知识、技能及体能的总和。

人力资本具有一般资本的共性,但是与物质资本相比,它呈现出以下自有特征:

①人力资本存在于人体之中。人力资本与人体不可分离,但却是以一种无形的形式存在,必须通过生产劳动方能体现出来。

②人力资本具有时效性与累积性。人力资本非与生俱来,其形成有一个过程,体能随人的成长逐渐增强,而智力、知识、技能的提高,需要接受数年的教育,进行逐步累积。

③人力资本具有收益性与创造性。人力资本是高增值的资本。事实说明,人力资本能比物质资本更有效地推动经济发展。

④人力资本具有个体差异性。不同个人有各自不同的成长环境、背景和历程,于成长中形成了各自稳定的心理、意识等品质特征,从而使人力资本具有明显的个体差异性。

(2)人力资本投资。

①人力资本投资的含义。人力资本投资是指投资者通过对人进行一定的资本投入(货币资本或实物),增加或提高人的智能和体能,这种劳动能力的提高最终反映在劳动产出增加上的一种投资行为。投资者可以是国家(中央、地方政府)、事业单位、企业、社会团体,也可以是家庭、个人等。

②人力资本投资支出的类型。a. 实际支出或直接支出,包括学杂费(教育投资)、流动支出(迁移)、培训支出(企业、国家和个人)以及国家用于教育、社会保障方面的支出等。b. 放弃的收入或时间支出,主要指接受教育、寻找工作等期间因不能参与工作而放弃相应收入的机会成本。c. 心理损失,主要指因学习艰苦、孤独,寻找职业令人乏味、费神,工作迁移需要离别家人、朋友等造成的心理损失。

(3)人力资本投资收益。人力资本投资会从多方面、多途径得到回报。由于人力资本总是具有正的外部效果,投资者并不能完全享受到投资带来的全部收益,其中有很大数量的收益流出投资主体收益范围之外,为不同层次的社会成员所共享。所以进行人力资本投资收益分析分为私人收益和社会收益。

①私人收益。私人收益是指投资人力资本所带来的个人收益。私人收益的大小直接影响人力资本投资决策,个人在进行人力资本投资时往往会考虑个体偏好、资本市场平均报酬率及劳动力市场的工资水平及国家政策。

②社会收益。社会收益是指人力资本投资收益中溢出投资主体并且为社会所分享的部分。人力资本投资不仅对家庭、教育事业还会对社会、产业带来收益。

（二）人力资源含义

1. 人力资源的定义

人力资源分为现实的人力资源和潜在的人力资源两部分。

现实的人力资源指一个国家或一个地区在一定时间内拥有的实际从事社会经济活动的全部人口,包括正在从事劳动和投入经济运行的人口以及由于非个人原因暂时未能从事劳动的人口,他们有时被称为“劳动力资源”。

潜在的人力资源则是指处于储备状态,正在培养成长,逐步具备劳动能力的,或虽具有劳动能力,但由于各种原因不能或不愿从事社会劳动的,并在一定条件下可以动员投入社会经济生活的人口总和。例如在校的青年学生、现役军人、从事劳务劳动的家庭妇女等。

所以,人力资源就是指一定社会组织内能够作为生产性要素投入社会经济活动的全部劳动人口总和,具体是指人的体质、智质、心理素质、品德、能力素养等。

2. 人力资源与人才

“人才”是指有才能的人。实际上,是把人分为有特殊才能与资质的人和普通、平常能力与资质的人两大类,人才是指前者。从概念上看人才的含义和覆盖面比人力资源要狭窄的多。从日常工作中的实际情况看,人各有所长,也各有所短,关键是在用人上如何用其长、避其短,人尽其能。

3. 人力资源与人力资本

人力资源包括自然性人力资源和资本性人力资源。自然性人力资源是指未经任何开发的遗传素质与个体;资本性人力资源是指经过教育、培训、健康与迁移等投资而形成的人力资源。人力资本是指所投入的物质资本在人身上所凝结的人力资源,是可以投入经济活动并带来新价值的资本性人力资源。人力资本存在于人力资源之中。人力资源关注的是价值问题,而人力资本关注的是收益问题。人力资源是将人力作为财富的源泉,是从人的潜能与财富的关系来研究人的问题;而人力资本则是将人力作为投资对象,作为财富的一部分,是从投入与收益的关系来研究人的问题。

4. 人力资源的基本特性

人力资源是一种特殊而又重要的资源,是各种生产力要素中最具有活力和弹性的部分,它具有以下的基本特征:

(1)生物性。与其他任何资源不同,人力资源属于人类自身所有,是存在于人体之中的一种“活”资源,与人的生理特征、基因遗传等密切相关,具有生物性。

(2)时代性。人力资源的数量、质量以及人力资源素质的提高,即人力资源的形成受时代条件的制约,具有时代性。

(3)能动性。人力资源的能动性是指人力资源是体力与智力的结合,具有主观能动性,具有不断开发的潜力。

(4)两重性。两重性(双重性)是指人力资源既具有生产性,又有消费性。

(5)时效性。人力资源的时效性是指人力资源如果长期不用,就会荒废和退化。

(6)连续性。人力资源的连续性(持续性)是指,人力资源是可以不断开发的资源,不仅人力资源的使用过程是开发的过程,培训、积累、创造过程也是开发的过程。

(7)再生性。人力资源是可再生资源,通过人口总体内各个个体的不断替换更新和劳动力的“消耗——生产——再消耗——再生产”的过程实现其再生。人力资源的再生性除受生物规

律支配外,还受到人类自身意识、意志的支配,人类文明发展活动的影响,新技术革命的制约。

二、人力资源开发

人力资源开发是以发掘、培养、利用和发展人力资源为主要内容的一系列有计划的活动和过程。它以人力资本投资为前提,包括人力资源的教育、培训以及人才的发现、培养、使用与调剂等诸多管理活动。

(一) 人力资源开发目标

1. 人力资源开发的总体目标

(1) 最高目标——人的全面发展与个性发展。全面发展是指人的体力和智力以及人的活动能力与道德品质的多方面的发展。个性发展是指基于个性差异基础上的个人的兴趣、特长的形成与发展。全面发展与个性发展是相互促进的关系:全面发展是社会进步对人的发展要求的统一性,个性发展是社会发展对人的发展要求的多样性;全面发展是个性发展的前提,个性发展是实现全面发展的途径。

人力资源的开发过程,就是根据社会的要求与个人的条件,为每个人提供获得知识、提高技能的机会,陶冶情操、增进健康,做出成就、实现自我的各种可能和机会的过程,就是不断地使人发现自己的潜能,发挥自己的创造性的过程。

(2) 根本目标——开发并有效运用人的潜能。人的潜能包括生理潜能和心理潜能。生理潜能指体力潜能和智力潜能两个方面;心理潜能包括性格、气质、能力、知识、兴趣、品质、价值观、道德水准等多方面。

人力资源开发,就是采用各种有效手段,充分挖掘劳动者的潜力、提高劳动者的质量,改善劳动者的结构,加强劳动力的组织和管理,充分、科学、合理地发挥人力资源对社会经济发展的积极作用。

2. 人力资源开发的具体目标

(1) 国家人力资源开发的目标。国家人力资源开发的目标是实现充分就业,提高全民素质,高效合理地利用人力资源,大力发展职业教育和成人教育,提高人力资源的技能,协调收入分配过程中的公平与效率的关系等。

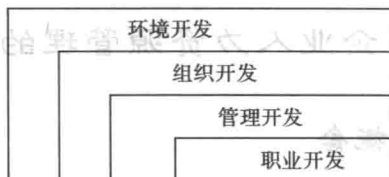
(2) 劳动人事部门人力资源开发的目标。劳动人事部门人力资源开发的目标是培育和完善劳动力市场和人才市场,转变职能,创造公平的竞争环境,抓好劳动力的就业服务、培训工作。

(3) 教育部门人力资源开发的目标。教育部门人力资源开发的目标是提高人力资源的能力及综合素质,使之与劳动力市场、用人单位的需求相适应。

(4) 企业人力资源开发的目标。企业人力资源开发的目标是通过员工培训及合理配置、职业生涯设计和管理,使“人”与“事”交互发展,员工得到职业发展,同时也为企业创造更大的利润。

(二) 人力资源开发内容

人力资源开发的主体主要有国家、社会、组织和个人。不同开发主体立足点不同,所选用的开发内容也有所不同。从综合的角度,人力资源开发分为职业开发、管理开发、组织开发和环境开发四个环节。



1. 职业开发

职业开发的目的在于促进组织需要和员工个人需要的最佳配合。其内容如下:

- (1) 改善组织的人力资源开发与管理活动。
- (2) 改进个人职业生涯规划,帮助员工更有效地应付和摆脱工作困境。
- (3) 改善所有职业阶段上的匹配过程,使处于早、中、晚期职业危机的组织和个人都能更有效地解决这些危机。
- (4) 正确处理员工在职业中、晚期出现的落伍退化、激情消失和但求安稳的行为问题。
- (5) 在不同的生命阶段使家务和工作取得均衡。
- (6) 使所有员工保持生产率和动力。

2. 管理开发

管理开发的目的是实现人力资源有效开发、合理配置、充分利用和科学管理。其具体内容

- 包括:
- (1) 通过国家法律法规调整组织和劳动者之间的权利义务关系,规范人力资源市场行为;通过制定组织各项规章制度来规范员工的劳动行为,保证组织的正常运转和组织目标的实现。
 - (2) 依靠组织和领导,进行组织工作岗位和责任的安排。
 - (3) 实施正确的激励措施,不断提高员工工作的积极性。

3. 组织开发

组织开发的目的是帮助每一位员工发挥才干,改善员工个人之间、群体之间的工作关系,其目标是提高组织整体人力资源开发的效能,不断提高组织的协作能力,解决组织内部冲突和矛盾,建立员工合作的目标,改变组织价值观和组织文化,提高组织的生产率和技能。其内容如下:

- (1) 改善组织氛围,建立包括人际、组织的合作关系,增强组织与人际的信任与支持程度。
- (2) 建立能促进组织成员工作热情、工作积极性和满意程度的工作环境。
- (3) 形成组织文化,提高个人与群体在组织中的责任程度。

4. 环境开发

环境开发的目的是保证组织有良性的支撑条件。环境开发的内容包括社会环境、自然环境、工作环境和国际环境开发。这些环境直接或间接地影响着人力资源积极性的提高及能力的发挥程度。

第二节 企业人力资源管理的相关知识

一、企业人力资源管理概念

(一) 人力资源管理概念(human resource management, HRM)

人力资源管理是指对人力资源的生产、开发、配置、使用等诸环节所进行的计划、组织、指挥和控制的管理活动。它是研究组织中人与人关系的调整、人与事的配合,以及充分开发人力资源潜能,调动人的积极性,提高工作效率,改进工作质量,实现组织目标的理论、方法、工具和技术。作为一个人力资源管理部门,其主要工作涉及到对工作人员的招聘、选拔、录用、培训、考核、奖惩、晋升、工资、福利、社会保险、劳动关系等方面的工作。

对人力资源管理这一概念的理解:

1. 人力资源管理的核心内容重在在对人与事之间的关系进行管理

人力资源管理并非对社会劳动过程进行直接管理,也不是简单地对人或事进行管理。它是谋求社会劳动过程中人与事、人与人、人与组织的相互适应,做到事得其人,人尽其才。

2. 人力资源管理是以组织、协调、控制、监督为工作的手段

组织就是在知人、识事的基础上,根据因事择人的原则,使人与事密切地结合起来。协调就是根据人与事各自的变化及时地调整他们之间的关系,保持人事相宜的良好状态。控制就是采用行政的、组织的、思想的种种方法,来防止人与事、人与人、人与组织的对抗。监督就是对组织、协调、控制人力资源活动的监察。要监督首先就要对人力资源过程公开化,增大透明度,只有这样,才能作到人力资源管理法制化,依法管理。

3. 人力资源管理是积极的动态管理

这就是说,人力资源管理并不是消极地被动地适应事的需要,而是要根据每个人的能力和水平,使人适其职,人尽其能。因此人力资源管理要根据人的聪明才智的提高和能力的增强,及时进行工作岗位的调整,给他提高充分施展才华的条件,这就是人力资源管理的职能之一。

(二) 人力资源管理目标

人力资源管理的最终目标是促进企业目标的实现。具体表现为:

(1)企业的目标最终将通过其最有价值的资源——它的员工来实现。

(2)为提高员工个人和企业整体的业绩,人们应把促进企业的成功当作自己的义务。

(3)制定与企业业绩紧密相连,具有连贯性的人力资源方针和制度,是企业最有效利用资源和实现商业目标的必要前提。

(4)应努力寻求人力资源管理政策与商业目标之间的匹配和统一。

(5)当企业文化合理时,人力资源管理政策应起支持作用;当企业文化不合理时,人力资源管理政策应促使其改进。

(6)创造理想的企业环境,鼓励员工创造,培养积极向上的风气;人力资源政策应为合作、创新和全面质量管理的完善提供合适的环境。

(7)创建反应灵敏、适应性强的组织体系,从而帮助企业实现竞争环境下的具体目标。

(8)增强员工上班时间和工作内容的灵活性。

(9)提供相对完善的工作和组织条件,为员工充分发挥其潜力提供所需要的各种支持。

(10)维护和完善员工队伍以及产品和服务。

(三)人力资源管理(personnel management)的区别

人力资源管理与人事管理既有历史上的渊源关系,又有本质的区别。它们不仅仅是称谓的变换和职能部门名称的改变,而且有着下列区别:

(1)传统人事管理将事作为重心,把人降格为“执行指令的机器”,着眼于为人找位,为事配人。而人力资源管理则将人作为重心,把人作为第一资源,既重视以事择人,也重视为人设事,尤其是对特殊的人力资源。

(2)传统人事管理将人视为组织的财产,部门所有、闲置和压抑等现象严重,只重拥有不重开发使用。而现代人力资源管理将人力资源作为劳动者自身的财富。作为人力资本,它有增值的本能,因而个人、组织和社会均重视人力资源开发使用,一旦闲置和遭到压抑,则具有在市场机制作用下重新配置的本能。

(3)传统人事管理的主体是行政部门,管理制度受到领导人意志左右,个人、组织包括企业均是被动的接受者。而人力资源管理的主体也就是市场运行的主体,他们的行为受到市场机制的左右,遵循市场通行规则和人力资源管理自身特有的规律。

(4)传统人事管理的部门作为组织内的一个从事执行的职能部门,从事日常的事务性工作。而人力资源管理部门被纳入决策层,把人的开发、利用、潜能开发作为重要内容,鼓励成员参与管理,将人力资源管理部门作为组织战略决策的参与者。管理模式也由“垂直”模式过渡到“主体”模式。

(5)人力资源管理充分运用了当代社会学、心理学、管理学、经济学和技术学等学科的最新成果,更加强调管理的系统化、规范化、标准化以及管理手段的现代化,突出了管理者诸要素之间互动以及管理活动与内外环境间的互动。

二、企业人力资源管理内容

(一)人力资源管理内容

人力资源管理的内容主要包括对员工的招募、甄选、录用、培训、岗位调配、绩效考试、奖惩、晋升、工资、福利、社会保险以及劳动关系的处理等。

根据组织目标与内外环境,人力资源管理内容可概括为四个大项目:选人、育人、用人和留人(图1-1)。

1. 工作分析

工作分析是现代人力资源管理所有职能,即人力资源获取、整合、保持与激励、控制与调整、开发等职能工作的基础和前提,工作分析对于企业具有十分重要的意义,具体表现在:

- (1)为企业人力资源规划的制定提供依据。
- (2)核定人力资源成本,并提出相关的管理决策。
- (3)让企业及所有员工明确各自的工作职责和工作范围。
- (4)帮助企业聘用到岗位所需要的人员。
- (5)为制定合理的员工培训、发展规划提供必要的帮助。
- (6)帮助制定考核标准及方案,科学开展绩效考核工作。
- (7)为公平的薪酬激励方案的制定提供依据。